



مجلة كلية التربية

متطلبات تعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات

المصرية

(بحث مستل من رسالة ماجستير)

إعداد

سارة أحمد معن محمد أبو العطا

باحثة ماجستير بقسم أصول التربية

د/ نيللي السيد الرفاعي عاشور

أ.د/ السيد سلامة الخميسي

مدرس بقسم أصول التربية بكلية التربية

أستاذ أصول التربية المتفرغ بكلية التربية

جامعة دمياط

جامعة دمياط

٢٠٢٤م / ١٤٤٥هـ

متطلبات تعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية مستخلص:

استهدف البحث الحالي تحديد متطلبات تعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحليل الأدبيات التي تناولت (القيادة الذكية في الجامعات، الميزة التنافسية للجامعات)، وتوصل البحث لمجموعة المتطلبات لتعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات تتمثل في:

أولاً: القدرة المؤسسية ومواردها (أن تحرص الجامعة على أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة، أن تقوم الجامعة بدراسة وتقييم مواردها وفقاً لأهميتها الإستراتيجية)

ثانياً: التميز في الأداء المؤسسي (أن تؤمن الجامعة بأن الجودة المتميزة هي طريقها في إدارة أعمالها، أن تضع الجامعة خطة إستراتيجية واضحة لضمان الجودة)؛

ثالثاً: التكيف واستدامة الابتكار (أن تمتلك الجامعة نظام إداري يساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، أن تغير الجامعة استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية).

الكلمات مفتاحية: القيادة الذكية - الميزة التنافسية - الجامعة - التميز المؤسسي - القدرة المؤسسية - الابتكار.

Requirements for enhancing the role of smart leadership in achieving competitive advantage in Egyptian universities

Abstract

The goal of the current research is to determine the requirements for enhancing the role of smart leadership in achieving competitive advantage in Egyptian universities. The research relied on the descriptive approach to analyze the literature that dealt with (smart leadership in universities, the competitive advantage of universities), and the research reached a set of requirements to enhance the role of smart leadership in achieving competitive advantage in Egyptian universities. A set of requirements must be achieved, which are:

First: Institutional capacity and resources (that the university should ensure that its resources are distinct and valuable, that the university should study and evaluate its resources according to their strategic importance);

Second: Excellence in institutional performance (that the university believes that distinguished quality is its way of managing its business, and that the university develops a clear strategic plan to ensure quality);

Third: Adaptation and sustainability of innovation (that the university has an administrative system that helps it adapt to different environmental variables, and that the university changes its strategies to comply with the requirements of competitive conditions).

Key Words: Smart leadership- competitive advantage- university- institutional excellence - institutional capacity – innovation.

مقدمة

تحظى الجامعات باهتمام متزايد في مختلف دول العالم بوصفها المحرك الأساس في عملية التنمية بجميع أبعادها الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، وشرطا من شروط التنمية الإنسانية، بل إن مستقبل الدول يتقرر بصورة رئيسة في أروقة مؤسسات التعليم العالي.

وفي ظل التحديات التي تواجهها الجامعة في مجتمعاتنا، نتيجة العولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية؛ أصبح لزاما على الأطراف الفاعلة في النشاط الأكاديمي بذل الجهود وبحث التدابير الناجحة للدفع في اتجاه زيادة كفاءة الجامعات وتحسين جودة مخرجاتها، لتصبح بمستوى التحديات والآمال التنموية.

وتعد الجامعات من المنظمات الهامة في مجال الخدمات التعليمية لأي دولة، وإمكانية استمرار وبقاء هذا النوع من المنظمات شأنه شأن المنظمات الأخرى، فهو يحتاج للاهتمام بالقضايا الإدارية، وزيادة معارف الإدارات الأكاديمية، بالإضافة إلى توفير المعرفة بالأساليب الإدارية الحديثة ذات التأثير الإيجابي في معالجة المشكلات الإدارية التي تحدث داخل المنظمات التعليمية سواء كانت مشكلات إدارية أو غيرها. وذلك يتطلب نمط قيادي استثنائي ومميز مختلف تماما عن المنظمات الأخرى حيث تساعد الجامعات على تحول وتغير المجتمعات. (Al-Husseini., El Beltagi., & Moizer, 2021)

ارتبط مفهوم التنافسية بين الجامعات بظهور التصنيفات المحلية للجامعات، وزادت حدة التنافسية مع ظهور التصنيفات الدولية للجامعات، حيث تحتل الجامعات المتميزة المراتب العليا في تلك التصنيفات السنوية من بين أفضل مائة أو خمسمائة جامعة على مستوى العالم، من حيث امتلاكها مجموعة خصائص ذات المستوى المتميز عالمياً، كما أنها القادرة على جذب أفضل العناصر من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين، مع عدم اعتمادها على مصدر واحد للتمويل، بل تتعدد مصادر

التمويل بين تمويل حكومي، وتمويل من خلال الفوز بمشروعات تنافسية من مصادر خاصة وحكومية، وإيرادات الرسوم الدراسية، ومنح وهبات ووقف، مما يعطيها قدر كبير من الحرية الأكاديمية دون قيود أيديولوجية أو سياسية، لتكون قادرة على وضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بها في مناخ حماية حقوق الملكية الفكرية (الحوت، ٢٠١٥).

وتعد الميزة التنافسية ذات أهمية للجامعة حيث تحقق لها التميز الاستراتيجي فيما تقدمه من خدمات للمستفيدين كونها تخلق قيمة مضافة لهم، وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتحسن صورة الجامعة في أذهانهم، كما تسمح للجامعة بتكوين رؤية مستقبلية عن الأهداف التي تنشدها، والفرص المتاحة التي ترغب في اقتناصها (هاشم، ٢٠١٧، ٤١٨).

فمفتاح تحقيق التنافسية بكل عناصرها المتكاملة والمتناسقة وعلى رأسها حسن الاستفادة من المعلومات العلمية والتكنولوجية المتدفقة عبر الوسائط الحديثة ووفق خطط وبرامج لإنتاج المعلومات التي تعتمد أساساً على كفاءة المورد البشري الذي يمكن أن يعمل في ظل إدارة ذكية تعمل على استخدام التخطيط الاستراتيجي المبني على المعرفة والمعلومة المؤكدة.

القيادة الذكية أحد المداخل الإدارية الحديثة لتطوير الجامعات، وتحقيق الميزة التنافسية فيها، فهي تسعى لتوفير مقومات النجاح والتميز الإداري ومواجهة التحديات، فإدارات الجامعات تهدف لتوفير مقومات النجاح لها، من خلال اختيار القيادات التي تهتم بصقل مهارات منسوبيها وتطويرها، واستثمار طاقاتهم لتحقيق التنافس (المسعود ودرويش، ٢٠٢٣).

وللإدارة الذكية القدرة على تغيير الطريقة التي يعمل بها الأفراد وتمكين الجامعة للتنافس بفعالية أكبر، كما تساعد على دمج الابتكارات التكنولوجية مع الأفراد والعمليات والثقافة بالجامعة من أجل تحقيق استراتيجيات أفضل لإدارة

الجامعة، كما يمكن أن تقدم أنظمة الإدارة الذكية طرائق لمساعدة الجامعة على معرفة أكبر للعوامل المؤثرة في أنشطتها وعملياتها، وبالتالي تساعد على اتخاذ قرارات أفضل (الدهشان و السيد، ٢٠٢٠، ١٢٩٢).

فالقيادة الذكية بمفهومها الشامل ترسم السياسات الذكية التي تنمي الابتكار، وتطور البرامج، وقادرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم للعمل من أجل أهداف المنظمة، وتطبق البرامج الرائدة المتميزة عالمياً، وتستفيد من الخبرات المؤهلة داخل القطاعات المختلفة في بيئة العمل لرسم الاستراتيجيات المستقبلية الذكية، وهذا ما تحتاجه الجامعات المصرية في ظل المتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية الحالية.

مشكلة البحث

تعد الجامعة مصدراً رئيساً للتقدم العلمي والتنمية في مختلف المجتمعات؛ وتسهم في بناء الكوادر البشرية القادرة على إنتاج المعرفة وتطويرها وتوظيفها في مواجهة قضايا المجتمع ومشكلاته، وبالرغم من ذلك تواجه الجامعات المصرية مجموعة من التحديات التي تحول دون تحقيق تميزها التنافسي، ومنها: العولمة، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية الهائلة، وشدة المنافسة؛ فأصبح من الضروري التكيف مع تلك التغيرات من خلال تبني مداخل إدارية جديدة تمكن الجامعات من مواجهة تلك التحديات، وتقودها نحو إيجاد استراتيجيات تتميز بها على منافسيها بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء، ويحقق ميزتها التنافسية، فكان من الضروري تعظيم رأس المال الفكري بها (مندور، ٢٠١٤، ٢٧٩).

وتستطيع الجامعات المصرية مواكبة التطورات العالمية إذا توافر لديها استراتيجية تمتاز بالقدرة على التخطيط الفعال والمرونة الكافية وإحداث التغيير، بما يساعد على إيجاد وتطبيق رؤية إبداعية، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية (خليل، ٢٠١٩، ١٢٥).

وبالرغم من تحقيق الجامعات المصرية خطوات كبيرة في التقدم المعرفي والتنافسية في مجالات كثيرة، إلا أنه يوجد قصور في بعض النواحي التي تعزز ميزتها التنافسية متى ما اهتمت بها الجامعة مثل وجود خلل في موازنة خريجي الجامعات لمتطلبات سوق العمل من حيث الإعداد المعرفي والمهاري والتخصص المطلوب، وقصور في الإنتاج العلمي لبعض الجامعات، فما زال البحث العلمي في الجامعات بعيداً عن المستوى المأمول، فضلاً عن قلة ظهور الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية (مخلوف، ٢٠٢٢، ٢٧).

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة البحث تتمثل في السؤال التالي:

ما متطلبات تعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية؟

أهداف البحث

يستهدف البحث الحالي تحديد متطلبات تعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.

أهمية البحث

(١) تنبع أهمية البحث من التزامن مع الاتجاهات العالمية الحديثة في إدارة المؤسسات الجامعية كأحد المداخل الحديثة في الإصلاح المؤسسي، والاهتمام المحلي بتطوير القيادات الجامعية والتوجه الإداري نحو القيادة الذكية في الجامعات، باعتبار القيادة الذكية أحد أسباب نجاح الإدارات التعليمية.

(٢) الاهتمام العالمي والمحلي بالميزة التنافسية، حيث أصبحت هدفاً استراتيجياً للدولة بشكل عام والجامعات بشكل خاص، رغبة منها في الاستمرار والتطوير وتحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.

منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحليل الأدبيات التي تناولت (القيادة الذكية في الجامعات، الميزة التنافسية للجامعات).

مصطلحات البحث

(١) الميزة التنافسية للجامعة: Competitive advantage for University

هي مجموعة من المهارات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها، واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها (السلمي، ٢٠٠١، ١٠٤).

وتعرف الميزة التنافسية للجامعات على أنها " قدرة الجامعات على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها، ويكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق أعمل بمستوياته المختلفة، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة في خدمة المجتمع، والمجتمع في خدمة الجامعة، ومن جهة ثانية تتسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل في وظائفها الرئيسية (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) والوصول إلى المستويات العالمية". (راضي، ٢٠١٢، ٥)

وتعرفها الباحثة إجرائياً أنها: تجويد وتطوير الأداء الجامعي بما يخدم أهداف الجامعة وتحققها بشكل يدعم تقدمها وتفرداها عن منافسيها من الجامعات، من خلال تطبيق مبادئ واستراتيجيات القيادة الذكية.

(٢) القيادة الذكية: Intelligent Leadership

وتعرف إجرائياً على أنها " الدمج بين المهارات الأساسية والقدرات الإبداعية والتي يتبعها القائد في الجامعة من أجل معالجة المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بعيدة المدى لتحقيق أهداف الجامعة وتحسين خدماتها، وحل مشكلاتها في المواقف

المختلفة، والاستفادة القصوى من طاقات ومهارات العاملين بها، والقدرة على اتخاذ القرارات وتحويلها إلى أنشطة فعالة للوصول إلى ميزة تنافسية".

الإطار النظري للبحث

يتناول الجزء التالي من البحث عرض لأهم الأدبيات ذات العلاقة بمتغيرات البحث وذلك في محورين:

المحور الأول: دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات

إن الاهتمام المتزايد بالتعليم دفع للاهتمام بالميزة التنافسية للجامعات حتى في أكثر الدول تقدماً، إذ أن طبيعة البيئة المتغيرة بالجامعات تفرض عليها الاستمرار بتحسين أدائها، وتحقيق الجودة في مخرجاتها.

أولاً: الميزة التنافسية للجامعات

تظهر أهمية التركيز على تحقيق ميزة تنافسية للجامعات من أجل رفع كفاءة الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنظمات العامة مستقبلاً، إذ أن العنصر البشري المؤهل جيداً يخدم تحقيق الميزة التنافسية للدولة بأكثر من وجه: فهو مصدر التخطيط واتخاذ القرار الجيد، كما أنه مصدر العمل المتقن، وبذلك يوفر لهذه الميزة أبرز أسسها كتقليل التكلفة، وضمان الجودة، والتميز، وتحقيق الإبداع والابتكار، ويساعدها بأن تكون قادرة على إفادة المجتمع المحلي من خلال الأبحاث التي تقوم بها.

لقد ارتبط ظهور مفهوم التنافس الدولي بين الجامعات في بدايات القرن الحادي والعشرين ارتباطاً وثيقاً بظهور التصنيفات الدولية لمؤسسات التعليم العالي والجامعات، حيث تحتل الجامعات المتميزة المراتب العليا في تلك التصنيفات السنوية من بين أفضل مائة أو خمسمائة جامعة على مستوى العالم، من حيث امتلاكها مجموعة خصائص ذات المستوى المتميز عالمياً، كما أنها القادرة على جذب أفضل

العناصر من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين، مع عدم اعتمادها على مصدر واحد للتمويل، بل تتعدد مصادر التمويل بين تمويل حكومي، وتمويل من خلال الفوز بمشروعات تنافسية من مصادر خاصة وحكومية وإيرادات الرسوم الدراسية، ومنح وهبات ووقف، مما يعطيها قدر كبير من الحرية الأكاديمية دون قيود أيديولوجية أو سياسية، لتكون قادرة على وضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بها في مناخ حماية حقوق الملكية الفكرية (الحوت، ٢٠١٥).

وتظهر أهمية التركيز على تحقيق ميزة تنافسية للجامعات من أجل رفع كفاءة الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنظمات العامة مستقبلاً، إذ أن العنصر البشري المؤهل جيداً يخدم تحقيق الميزة التنافسية للدولة بأكثر من وجه: فهو مصدر التخطيط واتخاذ القرار الجيد، كما أنه مصدر العمل المتقن، وبذلك يوفر لهذه الميزة أبرز أسسها كتقليل التكلفة، وضمان الجودة، والتميز، وتحقيق الإبداع والابتكار، ويساعدها بأن تكون قادرة على إفادة المجتمع المحلي من خلال الأبحاث التي تقوم بها.

وتكمن أهمية الميزة التنافسية في كونها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى تعزيز إمكانيات الشركة وقدراتها الإنتاجية والتسويقية وتوثيق علاقاتها مع الزبائن وتحسين القرارات الإدارية، ومن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسية جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، والربحية الحصاة السوقية والإبداع والابتكار (Munizu, 2013).

وتعد الميزة التنافسية طريق للتميز فلا يتم تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي تحقيق الميزة التنافسية، فالشركات المرتبطة بالأداء المتميز هي التي يوجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات، لذلك تعتبر

هذه الاستراتيجية رابطاً قوياً يربط عناصر الشركة مع بعضها البعض (حسن، ٢٠١٧، ٢٠).

أ. مفهوم الميزة التنافسية

شغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، إذ أنها تمثل العنصر الاستراتيجي الهام الذي يساعد في استثمار الفرص، ويقدم فرصة جوهرية كي تحقق المؤسسة تقدماً متواصلاً مقارنة مع منافسيها. والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة بما يحققه من عوائد ربحية، ومن خلال تميزها على منافسيها في مجالات نوعية المخرج، وكلفة الخدمات المقدمة محلياً وإقليمياً وعالمياً (Kasasbeh, Harada, Bin) (Osman & Aldalayeen, 2014, 7).

وانتقل هذا المفهوم على ساحة التعليم وخاصة الجامعات لأن الجامعات المصرية لها أهمية ودور خاص بها فهي تسهم بدور فعال في نهضة الوطن سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو التكنولوجي وكل هذا يتطلب قيادة جامعية مستنيرة تتسم بالقيادة الذكية وأيضاً بالابتكار والميزة التنافسية لتواجه التحديات التنافسية، ولكي تؤدي الجامعات دورها المنوط به في تقدم المجتمع فان عليها أن تكون ذات قيادة ذكية تتسم بالابتكار والرؤية المتكاملة والميزة التنافسية التي تجعلها ثابتة لا تتأثر بأي تغيرات على الساحة ويتوقف نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها ووظائفها لاكتساب ميزة تنافسية على الموارد البشرية بها، نظراً للدور الحيوي والمهم الذي تؤديه في تحقيق الأهداف التربوية (المليجي، ٢٠١١، ٩٩)

ويشير مفهوم الميزة (Advantage) في اللغة الإنجليزية كما أورده قاموس (Cambridge) بأنها: " حالة إعطاء فرصة أكبر للنجاح، امتياز، تفوق، أفضلية، منفعة"، أما الصفة للميزة فهي مميزة (Advantageous) المساعدة لكي يكون أكثر

نجاحاً (Cambridge, 2013, ٢١). أي أن الميزة في اللغة تعني التفوق والانفراد والرفعة

بينما يشير مصطلح التنافسية لغوياً من الفعل نَفَسَ، ونَفَسَ الشيء - نَفَاسَةً: كان عظيم القيمة فهو نفيس. (تَنَافَسَ) القوم في كذا: تسابقوا فيه وتباروا دون أن يُلحق بعضهم الضرر ببعض. (التَّنَافُسُ): نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق. (المُنَافَسَةُ): التَّنَافُسُ (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٩، ٦٢٧)

كما تعرف الميزة التنافسية بكونها السياسة المتفوقة التي تتبعها الشركة للتنافس في السوق وتحقق أفضل النتائج التي تصبو إليها، وذلك من خلال إتباع استراتيجيات محددة من شأنها تحقيق الميزة التنافسية (Addae-Korankye, 2013).

ويعرف (خليل، ٢٠١٩، ١٢٩) الميزة التنافسية بأنها: التوظيف الأمثل لإمكانات الجامعة وخبراتها ومواردها المختلفة في أنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة، وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبةً إلى منافسيها، بما يعكس ثقة المجتمع فيها ويؤدي لتفردا بصورة كفؤة ومتجددة ومستدامة.

كما تعرف بأنها تلك السمات التي تمتلكها المنظمة بناءً على خبرتها الواسعة والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار والخدمات وكذلك امتلاك المورد البشري ذو الكفايات والمهارات والمعارف التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين (سيد، ٢٠١٦، ٣٢).

وقد عرفها (عبدالعال، ٢٠١٧، ١٤) بأنها تعني السمات والخصائص التي تميز جامعة ما عن غيرها من الجامعات المنافسة، وتحقق لهذه الجامعة قدرة على تقديم الخدمات بالجودة العالية وفي الزمان والمكان الملائمين وبأقل التكاليف مع قناعتها بأن البقاء للأجدر.

وعرفها (أوبكر، ٢٠٢٠، ٣٥) بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل من المؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية المادية، إضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المؤسسة وتمكنها من تصميم استراتيجياتها التنافسية وتطبيقها.

ب. مفهوم الميزة التنافسية في الجامعات

وأيضاً تتعدد تعريفات الميزة التنافسية في الجامعات، حيث تعرف على أنها عنصر تفوق ذو قيمة يعكس قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية أو بحثية ذات قيمة عالية ومتميزة تنعكس إيجاباً على مستوى مخرجاتها العلمية (الشمري، ٢٠١٦، ٩٦).

كما أنها مجموعة السمات والخصائص التي تمتلكها المنظمة بناءً على خبرتها الواسعة، والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار والخدمات وكذلك امتلاك المورد البشري ذو الكفاءات والمهارات والمعارف التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين (سيد، ٢٠١٦، ٣٢).

وهي عملية تستطيع بها الجامعة أن تميز نفسها عن الجامعات الأخرى المنافسة لها لتحقيق الكفاءة والجودة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي مع استمرارية المحافظة على جوانب التميز (غبور، ٢٠١٩، ٧٩).

والميزة التنافسية في التعليم الجامعي يُقصد بها: قدرة الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس بها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل، يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها (الخالدة، ٢٠١٨، ١٣٥).

ج. خصائص الميزة التنافسية في الجامعات

يمكن القول بان المزايا التنافسية للجامعات المصرية يمكن أن تكون نسبية ومستمرة وتتحقق بالمقارنة كما أنها متجددة ومرنة وتتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة ومن خلالها يمكن الحكم على أداء كفاءة الجامعة وأنها تبنى في الأصل على الاختلاف في التخصصات وليس على التشابه بين الجامعات (عبدالعال، ٢٠١٧، ٣٦).

وترتبط الميزة التنافسية بالجامعات بقدرة الجامعة على إيجاد ممارسة ما أو مهارة معينة أو منفعة ذات قيمة علمية ومعرفية أو تطبيقية يحتاجها المستفيد من خدماتها وتضيف له منفعة، وأن تكون متفردة ويصعب تقليدها، وتحقق لها التفوق على الآخرين (الشمري، ٢٠١٦، ١٠٠).

وعلى المستوى الجامعي، تتمثل خصائص الميزة التنافسية الجامعية فيما يلي:
(Dahan & Senol, 2012, 6) (عيداروس، ٢٠١٥):

(١) تفرد الجامعة من خلال أصولها الاستراتيجية المتمثلة في الهيئات الطلابية والتدريسية والإدارية، وأيضاً مواردها المادية والمالية والتقنية.

(٢) تفرد الجامعة في الحراك التنظيمي ذي الاتساق والمتغيرات المهنية والتقنية، بما يُحقق لها الأطر التنافسية إقليمياً ودولياً.

(٣) تميزها بكونها المرجع الأساس لكثير من النظراء فيما يتعلق بأبعاد منظومتها التعليمية والبحثية والقيادية وأولوياتها الاستراتيجية.

(٤) تميز الإنتاجية المؤسسية للجامعة بالأفضلية مهنيًا وتقنيًا مقارنة بالمنافسين، بما يُحقق أعلى درجات التأثير التنظيمي على النظراء.

يتضح من جملة الخصائص السابقة للميزة التنافسية أنها عملية حركية تتغير باستمرار، وتتمثل مكوناتها بالتعليم الجامعي في ثلاثة مجالات هي (الحوادة، ٢٠١٨، ١٣٥):

(١) متغيرات ذاتية: وتشمل أعضاء هيئة التدريس الطلبة، والهيئة الإدارية، البحوث والرسائل العلمية، والخريجين.

(٢) مؤشرات قطاعية: الأقسام العلمية، التخصصات المختلفة بالكليات، الهيكل التنظيمي للجامعة، والبنية المعرفية.

(٣) مؤشرات خارجية (بيئية): تتمثل في نشر المعرفة، وجهود الجامعة في تحسين عملية التنمية المجتمعية.

د. أبعاد الميزة التنافسية في الجامعات

تتفهم الميزة التنافسية في التعليم الجامعي إلى قسمين أساسيين: أولهما، قدرة الجامعة على التميز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية مثل البرامج التدريسية، وخصائص أعضاء هيئة التدريس، ونظم الإدارة والجودة وفي ابتكار نظم جديدة تواكب المستجدات البيئية، وثانيهما، القدرة على جذب واستقطاب الطلاب من السوق المحلي والخارجي، وإن كان هذا القسم مرهون بالنجاح في القسم الأول، وترتبط الميزة التنافسية للجامعات بقدرة الجامعة على تنمية وتهيئة مخزون من رأس المال الفكري من أعضاء هيئة التدريس وقادة ومديرين وعاملين قادرين على تقديم خدمات تعليمية وبحثية متميزة تعزز الأداء الجامعي وتخدم الدولة ومنظمتها.

كما أكد بعض الباحثين على أهمية ارتباط الجامعات بالمجتمع وتعاملها مع مشاكله من خلال مجموعة من الطرق التي تمتلكها وهي: في تعليمها، وأبحاثها، وسلوكها الإداري الداخلي، والتي يمكن أن تجعلها قادرة على المنافسة. وتناولت عديد من الأدبيات والدراسات أبعاد الميزة التنافسية، بعضها أطلق عليها لفظ الأسبقيات التنافسية والبعض الآخر أطلق عليها لفظ مصادر تحقيق الميزة التنافسية، ويمكن تبين أهم الأبعاد على النحو التالي (عبدالعال، ٢٠١٧، ٢١٤):

البعد الأول: النوعية والجودة التنافسية

وتتمتاز الجامعة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى مما يتوقعه المستفيدون، وأفضل من الذي يقدمه المنافسون. المرونة التنافسية: وتعنى القدرة على الاستجابة للتغيرات المتعلقة بسوق العمل وطنياً ودولياً من خلال تطوير قدرات خريجي الجامعة والهيئات التدريسية والإدارية، مدعوماً ذلك بتقييم الخطط الاستراتيجية لكليات الجامعة وفقاً للمقتضيات المهنية والتقنية. السرعة التنافسية وتعبر عن الأسبقية التنافسية التي تركز على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وتشمل: وقت تخرج الطلاب والطالبات المتوائم بين خطط الجامعة واتفاقياتها مع إدارات التربية والتعليم أو بين وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي.

البعد الثاني: الإبداع والابتكار التنافسي

ويُقصد به طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، ويمكن تحقيق الإبداع والابتكار داخل الجامعة من خلال إتاحة فرص جديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أنشطة الجامعات المنافسة وسرعة الاستجابة.

٥. أساليب تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

نجد أن الجامعات بها تحديات كبيرة تواجهها لتحقيق الميزة التنافسية وهذه التحديات التي وضعت بها المؤسسات التعليمية أجبرتها على البحث عن أساليب لتحقيق الميزة التنافسية ومنها الكفاءة المتفوقة، والمؤسسة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المؤسسة قلة المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، ومن ثم تقل تكلفة الهيكل الإنتاجي للمؤسسة؛ فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الإستراتيجية

التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب ونظم الرقابة ونظم المعلومات والسياسيات التي تتبعها المؤسسة كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين (العتيبي، ٢٠١٤).

أما الإبداع والتفوق فيشير إلى كل تقدم يطرأ على خدمات المؤسسة وهياكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها، بمعنى أنه يتحقق من خلال العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعتبر التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمؤسسة أن تتميز (الحكيمي، محمد، ومصالح، ٢٠٢١، ٤٠٩).

توجد أربعة أساليب أساسية يمكن أن تتبناها أي مؤسسة لبناء ميزتها التنافسية، مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، أو مجالها في تقديم منتجات أو خدمات لربائنها وهي كالتالي (قريد والشريف، ٢٠١٨):

- ١) الجودة: أن تحقيق أسلوب الجودة يُعنى بتلبية المنتجات للخصائص المطلوبة والمنتظرة من قبل العملاء والتي تلبي رغباتهم وتوقعاتهم أيضاً.
- ٢) الإبداع: أن العمل بأسلوب جديد أو تقديم منتج جديد مختلف عن المنافسين يعتبر أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية.
- ٣) الكفاءة: كلما قلت مدخلات المؤسسة المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة من السلع أو الخدمات ساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.
- ٤) الاستجابة للعملاء: وهذا الأسلوب يمثل الأساس لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات لمتطلبات العملاء واحتياجاتهم بشكل أفضل من منافسيها.

و. عوامل ضعف الميزة التنافسية في الجامعات

كذلك حدد (عبدالعال، ٢٠١٧، ٢٢٥) عوامل ضعف المزايا التنافسية بالجامعات المصرية، وأرجعها إلى الأسباب التالية:

- ١- ارتفاع الكثافة الطلابية: تعاني الجامعات المصرية من ارتفاع الكثافة الطلابية بالمدرجات الدراسية، مما يؤثر على انخفاض كفاءة العملية التعليمية، وينعكس سلباً على أداء الخريجين.
- ٢- ارتفاع نسبة عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس: حيث يصعب تخريج هيئات التدريس المؤهلة بنفس سرعة تخريج الطلبة.
- ٣- كثرة الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس: وكثرة أعداد الطلبة، وضيق الوقت المخصص للتفاعل معهم أو استخدام أساليب متنوعة ومثيرة لتفكيرهم.
- ٤- كثرة الأعباء الإدارية: التي يشغلها عضو هيئة التدريس، وتستهلك كثيراً من وقته في تطوير نفسه، كما تمثل عائقاً له في التدريس وإنجاز البحوث والتأليف وترجمة الكتب.
- ٥- تدني الكفاءة الداخلية في التعليم الجامعي: من حيث حجم المبنى، وسعة القاعات، المعامل الكمبيوتر والتقنيات العلمية الحديثة التي تقيد العضو أثناء عملية التدريس.
- ٦- غياب ثقافة الحوار حول الموضوعات البحثية: التي يقوم بها عضو هيئة التدريس سواء مع طلابه أو مع زملائه في نفس التخصص.
- ٧- الأبحاث العلمية: معظمها نظرية وليست تطبيقية، مما يؤثر سلباً على جودة الأبحاث ومستوى البحث العلمي.
- ٨- غياب الرؤى والاستراتيجيات في برامج تنمية قدرات عضو هيئة التدريس: لأنها تتخذ طابع الشكلية في حصول العضو على شهادة اجتياز دورة ما ليتقدم بها للترقية، كما أنها تنفرد إلى الموضوعية.
- ٩- محدودية العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والمجتمع: وذلك لضعف قنوات الاتصال بين الجامعة والمجتمع المحلي، وقلة الحوافز المادية، وتكلفة الاشتراك

في المؤتمرات والندوات. ارتفاع التكلفة المادية التي ينفقها عضو هيئة التدريس لتطوير أدائه وتجويد عمله، نظراً لمحدودية الدعم المالي من قبل الجامعة.

١٠- انخفاض المرتبات والحوافز المالية لأعضاء هيئة التدريس: وقد ينتج عن ذلك عدم تفرغ العضو للعمل الجامعي، وقلة التزامه بالساعات المكتبية، مما يؤثر سلباً على استفادة الطالب.

١١- الترقيات العلمية: تخضع الترقيات لعدد الأبحاث والأوراق العلمية المنشورة، ويوجد كثير منها مكرر ومنقول، ويفقد روح الابتكار، بسبب تواضع ميزانية البحوث، وقلة التفرغ، وتدخل العلاقات الشخصية.

١٢- البعثات: تنحصر في عدد محدد سنوياً، وتوزع بشكل غير متكافئ بين كليات الجامعة.

١٣- هجرة أساتذة الجامعات المصرية: بحثاً عن عائد مجزي حيث يتجه بعض أعضاء هيئة التدريس إلى الجامعات العربية والأوروبية للحصول على عائد مجزي يناسب كفاءتهم وعلمهم. وهذه الأعداد غير القليلة من علمائنا وعقولنا المهاجرة التي تعمل وتبدع في مختلف دول العالم، وتحظى بمكانة علمية كبيرة كان يُفترض أن تستفيد منها الجامعات المصرية لزيادة قدرتها التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً.

ز. استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

لقد اتجه العديد من الباحثين إلى اقتراح الاستراتيجيات التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية للجامعات ومن أبرزها (Cyert, 1993, 12):

(١) استراتيجية الجودة: التي تركز على الجودة في تصميم وتنفيذ البرامج التعليمية واشباع حاجات المستفيدين، والاستخدامات المتقدمة للتكنولوجيا، والجودة في مجالات الأداء الإداري والتعليمي والبحثي، وهي بذلك تمثل إطار نظري وعملي

يمكن أن يساعد الطلاب ومديري المستقبل على ممارسة الأعمال بشكل كفؤ وتعديل سلوكهم.

(٢) استراتيجية التركيز: أي التوجه إلى السوق والتركيز على جانب أو تخصص معين من المجالات التعليمية التي ترغب بها فئات من الطلاب.

(٣) استراتيجية خفض التكلفة: التي تركز على خفض نفقات البحث العلمي، والحوافز المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، وعمليات الابتعاث،... الخ، وإن كان البعض يرى هذه الاستراتيجية بأنها غير مناسبة ويفضلون استراتيجية الجودة واستراتيجية التركيز.

(٤) الاتحادات الاستراتيجية: وتتمثل بالشراكات بين مؤسسات التعليم العالي التي يراها بعض الباحثين وسيلة تنافسية تحقق الميزة التنافسية للجامعات، إذ تمكنها من ولوج أسواق جديدة وللجودة وبالتالي للميزة التنافسية، ويلاحظ بأن هذه الاستراتيجيات في تزايد عبر شبكات عالمية للجامعات الرائدة، ومؤسسات التعليم الإلكتروني، وما يحفز هذه التحالفات هو الطلب المتزايد على التعلم القائم على المعرفة

ونخلص مما سبق أن هذه الاستراتيجيات يمكن استخدامها في الجامعات لتحقيق ميزتها التنافسية تتقارب بشكل كبير مع ما يستخدم لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة، وإن كان يبرز عدم فعالية بعضها في الجامعات كاستراتيجية خفض التكلفة، ولكن صلاحية البعض منها لتطبيقه في الجامعات كاستراتيجية الجودة واستراتيجية التحالفات.

ثانياً: القيادة الذكية في الجامعات

يرجع التطور الدائم لعملية القيادة إلى السعي الدؤوب لمنظمات العمل لمجابهة التحديات والأحداث غير متوقعة، وهذا ما يتطلب أيضاً وجود قادة أذكياء وعلى مستوى عالٍ من الإبداع والتفكير الخلاق ليتصوروا مستقبل منظماتهم ويحددوا

بدقة درجة اتجاه العمال فيها. ويعتمد نجاح المنظمات على مدى توافر القيادات الذكية في المنظمات عموماً، فهي المحرك الأساسي للمنظمة لتعمل ضمن استراتيجية عمل واضحة وهادفة مما يجعلها قادرة على تحقيق النجاح والحفاظ على الميزة التنافسية التي تساعدها على النجاح المستمر (الكرعاوي، ٢٠١٦، ٣٨).

ويبرز اليوم بوضوح غياب القائد المؤثر، إذ أن القائد الفاعل الذي يتمكن من النجاح في بيئة الأعمال الماضية قد لا ينجح في بيئة الأعمال الحالية، وتغيرت كذلك ظروف ومواقف مختلفة في العقود الأخيرة. ولم ينجح القادة في التكيف مع هذه التغيرات، ولذلك هناك حاجة ملحة لوجود قادة أذكىء ومبدعين لأنه لا يمكن ممارسة العمل حسب القواعد القديمة (Mazdai & Mohammadi, 2012, 83).

أ. مفهوم القيادة الذكية

وتعرف القيادة الذكية على أنها القدرة على الكشف عن استراتيجيات جديدة في بيئة متغيرة ومحدودة الموارد لمواجهة التحديات وانجاز المهام في سوق العمل بالصورة التي تحقق النتائج المتميزة (Breneman & Yakoboski, 2011) عرفها (Mattone, 2013, 42) بأنها عملية صنع القرارات الخاصة بكيفية التفاعل مع العاملين لتحفيزهم ومن ثم ترجمة هذه القرارات إلى نشاطات فاعلة تحقق الميزة التنافسية.

كما يعرفها (نجم والنعمي، ٢٠١٢، ٧٣) تلك القيادة التي لديها القدرة في تميز الإدارة المتكيفة بفاعلية والتحولية والموقفية في بيئة سريعة التغير، وهي القدرة المرنة التي تميز الإدارة الناجحة في تحقيق أهداف المنظمة في الظروف الهادئة أو ظرف التحدي تمكنها من حصد المزايا في ظل انشغال منافسيها بتلك التحديات.

قام بتعريفها (Garcia, 2012, 5) بأنها القيادة التي تستخدم مزيجاً من الذكاءات الأربعة (ذكاء الحكمة والذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي والذكاء

الروحي) في أي وقت بالتزامن مع القدرات العقلية الخاصة بالقائد للحصول على المزايا الاستراتيجية واختيار البديل الأفضل.

ويؤكد (القانوع، ٢٠١٦، ١٨) أنها ليست علما فقط، بل تعتمد على الفن والملكات الشخصية، كما أن اختلاف الباحثين في تعريفهم للقيادة يجعلهم يختلفون في دراسة جوانب وأوجه القيادة، وبالتالي يمكن القول بعدم التأكيد على وجود تعريف محدد للقيادة، رغم أن محور العملية القيادية هو التأثير الذي يكون مبنيا على قناعة المرؤوسين، وليس على خوفهم، كما أنه من الضروري القبول ممن يمارس الدور القيادي.

وأيضاً عرفها (عبدالله، ٢٠٢٠، ٦) على أن القيادة الذكية تدل على ذكاء المنظمة من خلال طريقة تفكيرهم وطريقة عملهم والتنبؤ بالمستقبل والقدرة على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة والتكيف مع تغيراتها لاستمرار المنظمة وازدهارها والحد من شيخوختها

وهي سلوك يظهر بشكل طبيعي في سياقات العمل لإلهام التغيير وإنتاج الابتكار في طرق التفكير في العمل واستخدام التقنيات المتقدمة لتحسين الفعالية التنظيمية من حيث مبادئ الرشاقة والاستقلالية والثقة والمسؤولية وتساهم رؤيتها الملهمة جنباً إلى جنب مع السلوكيات المدفوعة أخلاقياً في خلق معنى مشترك للتغيير، مما يؤدي إلى مواءمة القيم والأهداف والمصالح الفردية والتنظيمية (Iannotta., Meret & Marchetti, 2020).

وقد عرفها (عبدالله، ٢٠٢٠) على أنها ممارسة التفكير الاستراتيجي والتبصر وتعزز التوازن بين الابتكار والاستدامة لتقاسم الرؤية والهدف المشتركة وتتمتع بالذكاء الاجتماعي والذكاء العقلائي لتطوير ثقافة التميز.

ب. أهمية القيادة الذكية

تبرز أهمية القيادة الذكية بوصفها عملية ذات أبعاد فلسفية ومعرفية واجتماعية وتقنية تضمن توظيف استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية، وتكمن المنظمات من الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف عبر أحداث تحسينات تدريجية أو تغييرات جذرية للأساس المعرفي وللسياقات التنظيمية (Breneman & Yakoboski, 2011)

وتكمن أهمية القيادة الذكية في خلق رؤية وإبداع وتطبيق هذه الرؤية بالمشاركة مع الفريق، وهذا النوع من القيادة يسهم في حل الكثير من المشاكل الثورة الصناعية في العالم، وتجاوز مشكلات المستحدثات التكنولوجية ويساعد هذا النموذج الجديد من القيادة على حل المشاكل الضخمة سواء كان اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية.

كما تكمن أهمية القيادة الذكية في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة و لضمان البقاء والاستمرار فإن عليها أن تغير في أساليب العمل و التكنولوجيا المستخدمة وفي هياكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور وأن القيادة التربوية لها الدور الفعال يهدف إلى توجيهه (الغزالي، ٢٠٢٢، ٢٤)

ج. أبعاد القيادة الذكية

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد القيادة الذكية ويمكن توضيح بعض الأبعاد التي عرضها بعض الباحثين في دراستهم، للقيادة الذكية عدد من الأبعاد، وهي على النحو الآتي:

(١) الذكاء العاطفي:

أشار (الشاعر والخشالي، ٢٠٢٠، ١٥ - ٣٠) إلى أنه قدرة الفرد على الإدراك، وفهم، وإدارة، والتعامل مع مختلف العواطف. وعرفه (Wangari., DM., & Macharia, 2019) بأنه قدرة الفرد التعرف على مشاعره ومشاعر الأفراد الآخرين، واستعمال المعلومات العاطفية لتوجيه تفكيره وسلوكه، والتكيف مع البيئة. وللذكاء العاطفي مجموعة من النماذج هي نموذج القدرة، والنموذج المتقاطع، والنموذج المختلط وهذا موضح بالتفصيل كالتالي:

١. نموذج القدوة:

يستند هذا النموذج إلى أن العواطف تعد مصدر مفيد للمعلومات، وتساعد الأفراد على فهم واستيعاب واستكشاف البيئة الاجتماعية، ويتضمن هذا النموذج أن الأفراد يتتبعون في قدراتهم على معالجة المعلومات العاطفية والاستفادة منها، وتختلف قدراتهم أيضا في عملية الربط بين هذه المعالجة وعمليات الإدراك بشكل أوسع، وأن هذه القدرات، هي:

(١) إدراك العواطف أي قدرة الفرد على اكتشاف وتحديد وفك رموز المشاعر في الوجوه، والأصوات والصور.

(٢) استخدام العواطف أي قدرة الفرد على تسخير المشاعر المكتشفة لتسهيل الأنشطة المعرفية المتنوعة، كالتفكير وإيجاد حلول للمشكلات.

(٣) فهم العواطف: أي قدرة الفرد على تقدير العلاقات المعقدة بين المشاعر، والقدرة على تطوير المشاعر مع الوقت

(٤) إدارة العواطف: أي قدرة الفرد على تنظيم العواطف في ذاته وفي الآخرين. بمعنى قدرة الفرد على استغلال المشاعر الايجابية والسلبية وإدارتها والاستفادة منها لتحقيق أهدافه.

٢. النموذج المتقاطع: وهو النموذج الذي يركز على مجموعة من التصورات الذاتية العاطفية الموجودة في مستويات الشخصية الدنيا؛ أي تصورات الفرد الذاتية لقدراته العاطفية. ويتضمن هذا النموذج السلوكيات، والإدراك الذاتي، ويقاس عبر الإبلاغ الذاتي (عويد و كريم، ٢٠٢١، ٧٤).

٣. النموذج المختلط: ويقصد به مجموعة واسعة من المهارات والكفاءات التي تقود الأداء القيادي. ويندرج ضمن هذه المهارات: (الإدراك الذاتي، والتنظيم الذاتي، والمهارة الاجتماعية في إدارة العلاقات مع الآخرين، والتعاطف، والدافع الذي من خلاله يدرك الفرد ما يحفزه) (ولي و محمد، ٢٠٢١، ١٩٣).

٢) الذكاء الروحي

ويقصد به قدرة الفرد على التصرف برحمة وحكمة مع قدرته على المحافظة على السلام الداخلي، وقدرة الفرد على تطبيق واستعمال مهارات ومعارف روحية تعمل على زيادة فعاليته ورفاهيته النفسية (الخشمانى، ٢٠٢١، ٣٦٠).

وعرفه (Jasour & Maleki Avarsin, 2016) إلى قدرات وإمكانيات الفرد الروحية التي تجعله أكثر إحساسا وثقة بمعنى الحياة، وتجعله أكثر قدرة على مواجهة المشكلات الحياتية المتنوعة وقدرته على إيجاد الحلول الصحيحة لها.

٣) الذكاء العقلاني:

ويوضح (المصري، ٢٠١٥، ٣٣٨) أن الذكاء العقلاني يرتبط بمجموعة من الأفكار العلانية التي تقوم على مجموعة من الخصائص، مثل: أن تكون أفكار منطقية، وواقعية، وحياتية، بمعنى أن تكون متنسقة مع الواقع، كما أنها تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأحداث التوافق النفسي لديهم، وتسهم في التخلص من الاضطرابات الانفعالية، وتعمل على أن يكون الأفراد على نحو أكثر إبداع وإيجابية وتفاعل اجتماعي مع الآخرين، وتزيد من مشاعر السعادة، وتسهم فعليا في تحقيق الأهداف الشخصية للفرد.

وقد أوضح (عبدالله، ٢٠٢٠) أن أبعاد القيادة الذكية تتمثل في (تقاسم الرؤية والأهداف المشتركة، الذكاء الاجتماعي، الذكاء العقلائي). ويأتي الذكاء العقلائي كأول مراحل الذكاء بصفة عامة حيث ظهر هذا المفهوم لمعرفة الفروق الفردية في مدى تمتع كل فرد بالذكاء.

حاول كلا من (القطار، ٢٠٢٠، ١٤٠) وصف القيادة الذكية وفق مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد تحليل وتفسير كل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها وفقا لرؤيتهم فيما يلي:

١. الذكاء الشعوري: هو قدرة الفرد على فهم وإدارة الذات فضلا على الفهم الاجتماعي الذي يساعده على ادراك مشاعر وتوجهات الآخرين وإدارة العلاقات بينهم وتحفيزهم لانجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

٢. الذكاء الروحي: هي القدرات التي يمتلكها الفرد والتي بإمكانه أن ينميها ويطورها بحيث تمكنه من التصرف بحكمة كونها تعمل على المزج بين الروح والعقل معا مما تساعدهم على التأقلم وتحقيق التكامل

٣. الذكاء العقلائي: هو القدرات التي يمتلكها القائد والتي بالإمكان تطويرها وتحسينها من خلال عمليات التعلم من خلال المواقف التي تمر به، فضلا عما يكتسبه من التعلم الذاتي وبإمكانه تحسينه حسب الظروف الخاصة والبيئة التي يعمل بها.

وهناك أبعاد للقيادة الذكية ذكرها (رشيد و علي، ٢٠٢٠، ٨٤) هي:

١. ذكاء الشخصية: هو القدرة على التنمية ومتابعة التفوق الأخلاقي للقائد بالشكل الذي يؤدي إلى التمكّن الذاتي للظروف المحيطة من خلال الإصرار على التغيير والتصحيح الذاتي، وهو الشخص الذي يبدأ التغيير من نفسه بغض النظر عن الآخرين.

٢. الذكاء الشعوري: القدرة على التصور بدقة للحالة، والتقييم الشامل، والقدرة على الوصول إلى تولد المشاعر عندما تكون الأفكار سهلة، والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية والقدرة على تنظيم بالطريقة التي تخدم المنظمة.
٣. الذكاء العقلاني: أن العقلانية تعني تحديد أهداف مناسبة من قبل القائد والتحرك المناسب في ضوء أهداف المخطط لها والأهداف تبني على أساس الإمكانيات المتوفرة وهذا يعني تحقيق المؤسسة لأهدافها بالاستعانة بأفضل السبل الممكنة.
٤. الذكاء الروحي: بأنه القدرة على استخدام نهج متعدد الحواس بما في ذلك الحدس والتأمل والتصور للوصول إلى المعرفة المرء الداخلية من أجل حل المشاكل وأيضا هنالك ثلاثة أبعاد أوضحها (الطار، ٢٠٢٠) والذي يكون مبني على الوعي والحكمة وزيادة القدرات والمهارات التفاوض والتعاون وبناء العلاقات بين القائد والعاملين لتطوير ثقافة التعاون لبناء بيئة عمل ذكية، وهي كالاتي:
- ١) الذكاء الشعوري: الذي يوضح قدرته على تعبير عن المشاعر من قبل العاملين، وفهم الانفعال العاطفي لهم وتنظيم العواطف وإدارة الذات ومساعدته على إدراك المشاعر وتوجيه الآخرين وتحفيزهم لإنجاز الأعمال بكفاءة وجودة وفاعلية، أن الذين يتمتعون بالذكاء الشعوري يمتلكون القدرة على مواجهة حالات الإحباط والفشل بعزيمة عالية، ويمكن تعريف الذكاء الشعوري بأنه يمثل بقدرة الشخص على أدراك مشاعره وتوجهاته مما يساعده على إدراك مشاعر وتوجهات الآخرين وقيادتهم وتحفيزهم والقائد الذي يتمتع بذكاء شعوري يعتقد بأنه أكثر ولاء التزام للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله، وذو أداء أفضل في العمل، ولديه القدرة في استخدام الذكاء الذي يتمتع به لتحسين ورفع مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين عامليه من خلال علاقته الشخصية بهم.

٢) الذكاء الروحي: المفهوم الروحاني هو من العناصر التي تعزز القدرات وتحقيق الأهداف وحل المشكلات وفهم الذات الإنسانية المدعوم بالطبيعة والتربية الخاصة بالفرد الذي تكسبه القدرات والمهارات الروحانية إذ يمكن المزج بين العقل والروح معاً ومما يساعد الفرد على التأقلم باعتباره مجموعة من القدرات والإمكانيات التي تمكن الفرد من حل المشاكل تحقيق الأهداف في الحياة اليومية وعرف الذكاء الروحي أيضاً بأنه القدرة على استخدام نهج متعدد الحواس بما في ذلك الحدس والتأمل والتصور للوصول إلى المعرفة المرء الداخلية من أجل حل المشكلات.

٣) الذكاء العقلاني: أن مفهوم العقلانية هي تحديد الأهداف في ضوء أهداف الفرد ومعتقداته وان هذا النوع من الأبعاد يمكن أن يكون مكتسب وليس وراثياً حيث يمكن أن يتطور ويتحسن بحسب الظروف والموافق المحيطة بالفرد، لذا للقائد الذي يمتلك القدرات أن يطورها ويتم تحسينها من خلال التعليم الذاتي والنظامي المستمر والذكاء العقلاني بالنسبة للقائد يشبه مدخل الإدارة بالأهداف من خلال قدرته على خلق وإدامة والهام الرؤية وتطبيق هذه الرؤية بمعية الفريق.

د. عناصر القيادة الذكية

يوضح (الزبيدي وحسن، ٢٠٢١، ٢٦) مجموعة من العناصر المكونة للقيادة

الذكية، ومنها:

- ١- تنمية الذكاء العاطفي باعتباره أداة للنجاح في العمل.
- ٢- فهم مشاعر العاملين وعواطفهم، وإدارتها بطريقة مناسبة حتى يتمكن القائد من التأثير فيهم.
- ٣- التعرف إلى المثيرات الانفعالية، ومصدرها سواء كانت داخل الفرد أو من البيئة المحيطة، وتطوير أية عاطفة لصالح الفرد بشكل إيجابي.
- ٤- ضبط النفس، والمحاولة الدائمة إيجاد التوافق بين العاطفة والعقل.

٥- إظهار الود والاحترام والتقدير للعاملين، والأمانة في المعاملة، بحيث تكون مخرجات العمل والأداء إيجابية.

المحور الثاني: متطلبات تعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية

في ضوء ما سبق مما تم تناوله من الدراسات السابقة والأدبيات المعنية بالقيادة الذكية والميزة التنافسية بالجامعات، يخلص البحث الحالي إلى أهم متطلبات تعزيز دور القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، والتي تتحدد في ثلاث مجالات (القدرة المؤسسية ومواردها، التميز في الأداء المؤسسي، التكيف واستدامة الابتكار)، وتتحقق من خلال مايلي:

أولاً: فيما يخص القدرة المؤسسية ومواردها، يجب أن:

١. تحرص الجامعة على أن تكون مواردها متميزة وذات قيمة.
٢. تقوم الجامعة بدراسة وتقييم مواردها وفقاً لأهميتها الإستراتيجية.
٣. تسعى الجامعة باستمرار للحصول على موارد تتسم بالندرة.
٤. تستحوذ الجامعة على موارد لا تتوفر لدى منافسيها تطور أدائها وتدعم تميزها.
٥. تمتلك الجامعة نظاماً يشجع على استقطاب الكوادر المتميزة.
٦. تتبنى الجامعة إستراتيجية تحقق لها استثمار أفضل للموارد المتاحة.
٧. تقوم الجامعة بالمسح الدوري للبيئة التنافسية والخدمات التي يقدمها المنافسون.
٨. تدرك الجامعة أن تميز الأداء يتحقق بتكامل وحداتها الداخلية.
٩. تقوم الجامعة بمراجعة أنشطتها وعملياتها بشكل دوي بهدف التحسين.
١٠. تتبنى الجامعة الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.

ثانياً: فيما يخص التميز في الأداء المؤسسي، يجب أن:

١. تؤمن الجامعة بأن الجودة المتميزة هي طريقها في إدارة أعمالها.
٢. يتوفر في الجامعة نظام متكامل لضمان الجودة.

٣. تضع الجامعة خطة إستراتيجية واضحة لضمان الجودة.
٤. تسعى الجامعة بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة على المستوى المحلى والإقليمي.
٥. تعطي الجامعة اهتماما كبيرا للأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون.
٦. تعمل الجامعة باستمرار على استحداث وتطوير برامج نوعية وابتكاريه.
٧. تخصص الجامعة موازنات مالية خاصة بعملية الإبداع والابتكار.
٨. تدرك الجامعة أن الاستجابة للفئات المستهدفة تعد من الأسس الإبداعية لعملها.
٩. تراعي إستراتيجية وسياسة الجامعة وجود ذوي المواهب في مستوياتها التنظيمية المختلفة.
١٠. تستعين الجامعة بجهات خارجية لتوفير أوعية الإبداع والموهبة.

ثالثاً: فيما يخص التكيف واستدامة الابتكار، يجب أن:

١. تمتلك الجامعة نظام إداري يساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
٢. تغير الجامعة استراتيجياتها للتوافق مع متطلبات الظروف التنافسية.
٣. يتسم الهيكل التنظيمي للجامعة بالمرونة في ممارساته الإدارية.
٤. تجرى إدارة الجامعة تعديلات على برامجها الأكاديمية لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات الابتكار.
٥. تحرص الجامعة على تحقيق التفوق الدائم على منافسيها من خلال بصماتها الابتكارية.
٦. تستثمر الجامعة قدرات العاملين فيها ومعارفهم في تعزيز مزاياها التنافسية.
٧. تسعى الجامعة للحصول على مراكز تنافسية مرتبطة بالابتكار والموهبة فيها.
٨. تحرص الجامعة على تكامل وحداتها الداخلية لمواجهة التغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية.

توصيات عامة للبحث

١. على الجامعة أن تتبنى سياسة فاعلة في تطوير وترقية قادتها المستقبليين ومفكرها الاستراتيجيين، وأن تشترط الجامعة مستوى عالي من القدرات الإدارية في كل المناصب القيادية.
٢. يجب أن تتسجم سياسات وإجراءات ونظم العمل في الجامعة مع أولويات العمل الرئيسة، وأن تصرح القيادات الجامعية بمصادقية عن التوجهات الاستراتيجية للجامعة، وأن تعتمد إدارة الجامعة علاقة شراكة إستراتيجية مع أعضاء هيئة التدريس.
٣. ضرورة أن تتسجم رسالة الكليات مع رسالة الجامعة بما يدعم الجهد التعاوني والتنافسي.
٤. يجب أن توفر إدارة الجامعة مناخ عمل يتسم بالصراحة وقبول التغيير والتفكير بطرق مبتكرة للأعمال، وأن تقوم إدارة الجامعة بإشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع الخطط والاستراتيجيات.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية

- أبوبكر، مصطفى محمود. (٢٠٢٠). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حسن، أحمد إبراهيم سعيد. (٢٠١٧). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. رسالة ماجستير. كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
- الحكيمي، وائل؛ محمد، رياض فحطان؛ و مصلح، يوسف قاسم. (٢٠٢١). التسويق الداخلي وأثره تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية (١٦)، ٣٩٩ - ٤٢٩.

- الحوت، محمد صبري. (٢٠١٥). تمويل نظام التعليم وشرعية التساؤل: لماذا المأمول في ضوء أحوال الواقع. *دراسات تربوية ونفسية* (٨٧)، ١-٧.
- الخشمانى، أوان كاظم عزيز. (٢٠٢١). الذكاء الروحي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية لدى طلبة المرحلة الإعدادية. *مجلة آداب الفراهيدي*، ١٣ (٤٥)، ٣٥٧-٣٧٩.
- خليل، ياسر محمد. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر. *مجلة الإدارة التربوية*، ٦ (٢٣)، ١٢٣-١٩٨.
- الحوالدة، محمد فلاح علي. (٢٠١٨). قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. *دراسات: العلوم التربوية*، ٤٥ (٤)، ١٣٤-١٥٠.
- الدهشان، جمال علي؛ والسيد، سماح السيد محمد. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. *المجلة التربوية بسوهاج*، ٧٨، ١٢٤٩-١٣٤٤.
- رشيد، عمار درويش؛ و علي، عبداللطيف علي. (٢٠٢٠). دراسة مقارنة في القيادة الذكية بين اللجنة الأولمبية و إلبارالمبية الوطنية العراقية من وجهة نظر أعضاء اتحاداتها الرياضية. *مجلة التربية الرياضية جامعة بغداد*، ٣٢ (١)، ٨٢-٨٩.
- الزبيدي، لمياء سلمان؛ وحسن، شيماء إبراهيم. (٢٠٢١). تأثير التفوق الذكي للقيادة في إدارة الهدر للموارد المائية: دراسة تطبيقية في وزارة الموارد المائية. *مجلة الإدارة والاقتصاد بالجامعة المستنصرية* (١٣١)، ٢٤-٤٠.
- السلمي، علي. (٢٠٠١). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. القاهرة: دار غريب.
- سيد، رحاب فايز أحمد. (٢٠١٦). قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف: دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة. *مجلة اعلم* (١٦)، ١٥-٦٨.
- الشاعر، سوسن عبدالله؛ والخشالي، شاكرا جارالله. (٢٠٢٠). أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. *مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ٦ (٢)، ٤٣-٨٥.
- الشمري، محمد بن فهاد اللوقان. (٢٠١٦). أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية بجامعة الملك سعود*، ٢٨ (١)، ٩٥-١٢٠.

- عبدالعال، عنتر محمد أحمد. (٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤١ (٤)، ١٧٨-٢٧٥.
- عبدالله، أشرف عيد عبدالعزيز. (٢٠٢٠). الابتكار الإداري لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الرياضية بمحافظة الغربية. *رسالة دكتوراه. كلية التربية الرياضية: جامعة الإسكندرية*.
- عبد الله، مهابات نوري. (٢٠٢٠). دور أبعاد القيادة الذكية في الحد من الشيخوخة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء مديري عدد من المصارف الأهلية في مدينة أربيل. *زانكو-الإنسانيات*، ٢٤ (٣)، ١١٧-١٤٢.
- العتيبي، بدر مبروك. (٢٠١٤). تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية تصور مقترح لحالة جامعتي أم القرى والملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *رسالة دكتوراه. كلية التربية: جامعة أم القرى*.
- العتار، فؤاد حمودي. (٢٠٢٠). القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي (دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط). *مجلة واسط للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١٦ (٤٥)، ١٣٣-١٦٦.
- عويد، انتصار؛ وكريم، ريم عباس. (٢٠٢١). القيادة الذكية و علاقتها باتخاذ القرار لبعض مدربي كرة اليد من وجهة نظر اللاعبين. *مجلة الرياضة المعاصرة*، ٢٠ (٢)، ٦٦-٧٤.
- عيداروس، أحمد نجم الدين. (٢٠١٥). إدارة فرق العمل الافتراضية كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. *مجلة كلية التربية بينها*، ٢٦ (١٠١)، ٧٥-١٧٦.
- غبور، أماني السيد السيد. (٢٠١٩). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية. *مجلة بحوث التربية النوعية بالمنصورة* (٥٤)، ٦٣-١٠٩.
- الغزالي، حافظ عبدالكريم. (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. *رسالة ماجستير. كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط*.
- قريد، صباح؛ والشريف، ربحان. (٢٠١٨). رأس المال الفكري: السبيل لتعزيز تنافسية المؤسسات المدرجة ببورصة الجزائر. *مجلة رماح للبحوث والدراسات* (٢٧)، ٣٦٢-٣٨٠.
- الكرعاوي، سجي جواد حسين. (٢٠١٦). تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي. *رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة القادسية*.

- مجمع اللغة العربية. (٢٠٠٩). المعجم الوجيز. القاهرة: مجمع اللغة العربية.
- مخوف، أسماء محمد السيد. (٢٠٢٢). تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية بأسبوط*، ٣٨ (٦)، ١٩ - ١٢٨.
- المسعود، منيرة عبدالله؛ ودرويش، زينب عواد. (٢٠٢٣). القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة الخرج. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٧ (٣٥)، ١ - ٢١.
- المصري، نضال حمدان مصطفى. (٢٠١٥). دور القيادة الذكية في التخفيف من آثار ضغوط العمل: دراسة ميدانية على المدرء العاملين في الجامعات في قطاع غزة. رسالة دكتوراه. كلية التجارة: جامعة قناة السويس.
- مندور، هناء شحنة السيد. (٢٠١٤). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*، ١ (٢)، ٢٧٧ - ٣٣٠.
- نجم، عبود نجم؛ و النعيمي، محمد عبدالعال. (٢٠١٢). الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الاستراتيجية. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: *نكاء الأعمال واقتصاد المعرفة* (٧٦-٨٦). عمان: جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- هاشم، رضا محمد. (٢٠١٧). استراتيجيات ومتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة. *مستقبل التربية العربية*، ٢٤ (١٠٦)، ٤٠٣ - ٤٧٤.
- ولي، أحلام إبراهيم؛ ومحمد، غازي يحيى. (٢٠٢١). دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في عينة من كليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٧ (٥٤)، ١٩٠ - ٢٠٨.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Addae-Korankye, A. (2013). Total quality management (TQM): a source of competitive advantage. a comparative study of manufacturing and service firms in Ghana. *International journal of asian social science*, 3(6), 1293-1305.
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670-693.
- Breneman, D. W., & Yakoboski, P. J. (Eds.). (2011). *Smart leadership for higher education in difficult times*. Edward Elgar Publishing.

- Cambridge. (2013). Cambridge Advanced Learner's Dictionary (5th ed.). New York: Cambridge University Press.
- Cyert, R. M. (1993). Universities, competitiveness, and TQM: a plan of action for the year 2000. *Public Administration Quarterly*, 10-18.
- Dahan, G. S., & Senol, I. (2012). Corporate social responsibility in higher education institutions: Istanbul Bilgi University case. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 95-103.
- Garcia, J. (2012). Leadership intelligence: The four intelligences of a leader. *Leadership Advance Online*, XXII.
- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11, 556933.
- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11, 556933.
- Jasour, M., & Maleki Avarsin, S. (2016). The relationship between attributional style and spiritual intelligence and job performance of employees of Tabriz University of Medical Sciences. *Research and Development in Medical Education*, 5(2), 55-61.
- Kasasbeh, E. A., Harada, Y., Bin Osman, A., & Aldalayeen, B. O. (2014). The impact of business ethics in the competitive advantage (in the cellular communications companies operating in Jordan. *European Scientific Journal*, 10 (10), 269-284.
- Mattone, J. (2013). intelligent leadership: what you need to know to unlock your full potential. American management association. Ratings and Will Better Students Give Higher Ratings??. *Educational Studies*, 32(2), 201-214.
- Mazdai, K., & Mohammadi, A. (2012). Present the intelligent leadership multiple model, according to the organizations management systems in Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 83-89.
- Munizu, M. (2013). The Impact of total quality management practices towards competitive advantage and organizational performance: Case of fishery industry in South Sulawesi Province of Indonesia. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(1), 184-197.
- Wangari, M. G., DM, G., & Macharia, S. (2019). Influence of emotional intelligence on organizational performance among insurance companies in Kenya. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*.

